

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

Kansainväliset toiminnot

2012

Milla Kinnunen

# MENESTY MONIKULTTUURISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ

– opas työyhteisön jäsenille



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Milla Kinnunen

# MENESTY MONIKULTTUURISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ – OPAS TYÖYHTEISÖN JÄSENILLE

Työyhteisöjen rakenne on kokenut viimeisimpinä vuosikymmeninä rajun muutoksen. Nykypäivän globaalissa markkinataloudessa työvoima liikkuu vapaasti ja suomalaiset yritykset ovat kansainvälistyneet kuin yhdessä yössä. Mahdollisuudet ovat rajattomat, sillä pelikenttänä on koko maailma. Työntekijöiden ulkomaankomennukset ovat arkipäivää ja työvoimaa vuokrataan Suomen rajojen ulkopuolelta, maahanmuuttajien tarjoamaa työpanosta unohtamatta. Erityisesti pk-yrityksissä ryhtyminen globaaliksi toimijaksi saattaa tapahtua yhtäkkiä, eikä osaamisen taso ei automaattisesti pysy perässä.

Opinnäytetyöni tarkoitus on herättää erityisesti pk-yritysten työyhteisöjen jäsenet ajattelemaan kansainvälistymisen tuomia muutoksia ja niiden vaikutuksia omassa työyhteisössä. Työ on tehty nimenomaan ensikosketukseksi kansainvälistymiseen. Suomessa on paljon pk-yrityksiä, joiden resurssit koulutuksille monikulttuurisuudesta ovat riittämättömät. Tämän oppaan avulla pääsee alkuun ja saa muutaman työkalun alkuun pääsemiseksi käytännön henkilöstö- ja työsuhteasioissa.

Työssä nostan esille keskeisimmän lainkohdat, sekä käsittelen lakien suhdetta työehtosopimukseen ja työsopimukseen. Tämän lisäksi käsittelen arvoja, jotka vaikuttavat positiivisesti yrityksen työilmapiiriin ja työnteon toimivuuteen. Esittelen myös hyviä työyhteisön jäsenen ominaisuuksia ja esimiehen tärkeää merkitystä monikulttuurisessa työyhteisössä.

Oppaaseen on koottu vaikeasti mitattavissa olevia monikulttuurisuuden tuomia etuja, sekä välttämätöntä tietoa toimiessa monikulttuurisessa työyhteisössä. Työn lopussa esittelen keskeisiä asioita oman organisaation arviointiin liittyen.

## ASIASANAT:

Asiasanat: monikulttuurisuus, työyhteisö, henkilöstö

Milla Kinnunen

## SUCCEED IN A MULTICULTURAL WORKPLACE – GUIDE FOR THE MEMBERS OF AT A WORKPLACE

The structures of human resources have gone through a massive change at workplaces during last decades. In today's global market economy, workforce is moving freely and Finnish SME companies have rapidly become international. The sky is the limit, since a company's operations can cover the whole world. Employees' foreign assignments are common, as well as expatriates and hiring immigrants living in Finland. Especially in SME companies, doing business globally can happen all of a sudden and the staff's competence doesn't automatically follow at the same pace.

The purpose of this thesis is to give personnel in Finnish SME companies things to consider what the effects are in their own workplace when companies turn global. The thesis is meant to be the first touch to internationalization. There are a lot of SME companies in Finland which haven't enough resources to develop their personnel towards solutions for multicultural challenges. This thesis is something to get started with, and it also offers some practical advice for issues appearing within multicultural workplaces.

The main Finnish laws and their relations with collective bargain and contract of employment are introduced in this study. In addition some values that affect positively a workplace's atmosphere and work flow are discussed., Some information is also given about personal competence and personal characteristics that a competent employee should have, and also of the importance of a company's management.

Some of the benefits that multicultural workplaces offer were collected to this guide, in addition to the necessary information that an employee needs to assimilate successfully. At the end of the thesis the main things to be considered are introduced when starting to explore and rate the situation in one's own organization. Also, the most important characteristics a person should have are described. These characteristics are empathy, motivation and humbleness

### KEYWORDS:

multicultural, international, workplace and human resources

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Tutkimuskohde ja teoreettinen viitekehys	6
<b>2 MONIKULTTUURISEN OSAAMISEN MERKITYS YRITYSTOIMINNALLE</b>	<b>8</b>
2.1 Talouden nykytila Suomessa	8
2.2 Työyhteisön monikulttuurisuus – hyöty vai rasite	8
2.3 Hallitun kansainvälistymisen merkitys	9
<b>3 LAINSÄÄDÄNTÖ MONIKULTTUURISESSA TYÖELÄMÄSSÄ</b>	<b>11</b>
3.1 Henkilöstön toimintaa koskeva lainsäädäntö	11
3.1.1 Perustana pakottavat lainsäännökset	12
3.1.2 Pakottavien lainsäännösten, työehtosopimuksen ja työsopimuksen suhde	12
3.2 Olennaisimmat lainkohdat	14
3.2.1 Työsopimuslaki	14
3.2.2 Yhdenvertaisuuslaki	14
3.2.3 Työturvallisuuslaki	15
3.2.4 Ulkomaalaislaki	16
<b>4 MONIKULTTUURISEN HENKILÖSTÖN RAKENNE</b>	<b>17</b>
4.1 Tiimien muodostuminen	17
4.1.1 Rekrytointi	17
4.1.2 Luottamuksen rakentaminen	18
4.2 Työn asettamat vaatimukset	20
4.2.1 Tiimin jäsenten sijainti	20
<b>5 TIIMITYÖSKENTELYN KULMAKIVET</b>	<b>23</b>
5.1. Sopivat puheenaiheet	23
5.2 Monikulttuurinen johto	244
5.3 Yksilön monikulttuurinen kompetenssi	257
5.3.1 Hyvän esimiehen ominaisuudet	278
<b>6 KULTTUURIEN VÄLINEN VIESTINTÄ</b>	<b>30</b>
6.1 Arvot	30
6.2 Kulttuuriosaamisen kolme eri tasoa	31

<b>7 OMAN ORGANISAATION TILAN ARVIOIMINEN</b>	<b>33</b>
7.1 Arvioinnin suorittamisen hyödyt	33
7.1.1 Kulttuurin merkityksen tiedostaminen	33
7.2 Nykytilan arviointi	34
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>37</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>39</b>

## KUVIOT

Kuvio 1. Pakottavien lainsäännösten, työehtosopimuksen ja työsopimuksen suhde

**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kuvio 2. Pakottavien lainsäännösten, työehtosopimuksen ja työsopimuksen suhde  
esimerkein

**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuskohde ja teoreettinen viitekehys

Työyhteisöjen rakenne on kokenut viimeisimpinä vuosikymmeninä rajun muutoksen. Nykypäivän globaalissa markkinataloudessa työvoima liikkuu vapaasti ja suomalaiset yritykset ovat kansainvälistyneet kuin yhdessä yössä. Mahdollisuudet ovat rajattomat, sillä pelikenttänä on koko maailma.

Työntekijöiden ulkomaankomennukset ovat arkipäivää ja työvoimaa vuokrataan Suomen rajojen ulkopuolelta, maahanmuuttajien tarjoamaa työpanosta unohtamatta. Erityisesti pk-yrityksissä ryhtyminen globaaliksi toimijaksi saattaa tapahtua yhtäkkiä, eikä osaamisen taso automaattisesti pysy perässä.

Monikulttuurisuuden kohtaaminen vaatii henkilöltä paljon enemmän kykyjä kuin tavatessa jonkun samankaltaisen kanssa kasvotusten (Bartlett & Davidsson 2003, 168). Yrityksen toiminnan ollessa kansainvälistä, jokaiselta työyhteisön jäseneltä vaaditaan enemmän. Varsinkin työnantajille ja esimiehille tämä asettaa huomattavasti suuremmat osaamisvaatimukset.

Opinnäytetyöni tarkoitus on herättää erityisesti pk-yritysten työyhteisöjen jäsenet ajattelemaan kansainvälistymisen tuomia muutoksia ja niiden vaikutuksia omassa työyhteisössä. Työ on tehty nimenomaan ensi kosketukseksi kansainvälistymiseen. Suomessa on paljon pk-yrityksiä, joiden resurssit koulutuksille monikulttuurisuudesta ovat riittämättömät. Tämän oppaan avulla pääsee alkuun ja saa muutaman työkalun alkuun pääsemiseksi käytännön henkilöstö- ja työsuhteasioissa.

Käyn läpi kansainvälisen toiminnan näkökulmasta olennaisimmat huomioon otettavat asiat, kuten Suomen pakottavaa lainsäädäntöä ja henkilöstön rakennetta sekä pehmeiden arvojen merkitystä. Kappaleen 7 on tarkoitus herättää ajattelemaan oman organisaation tilaa.

Opinnäytetyöni perustuu alan kirjallisuuteen, Turun ammattikorkeakoulun kurssitarjontaan, sekä omaan kokemukseeni kansainvälisessä työyhteisössä toimimisesta. Tämän lisäksi työkokemukseeni kuuluu kansallisten henkilöstöasioiden hoito ja työsuhdeneuvonta. Kokemusta minulla on näistä tehtävistä yhteensä muutama vuosi.

Tämänhetkisessä työssäni olen päässyt seuraamaan työsuhte- ja henkilöstöasioiden hoidon tai hoitamattomuuden vaikutuksia työyhteisöön, minkä perusteella halusin keskittyä käsittelemään niin sanottujen kovien arvojen lisäksi pehmeitä arvoja. Liian usein käytännön asiat imevät työyhteisöstä suuren osan energiasta eikä työyhteisön energiaa saada valjastettua käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla. Löytämällä työyhteisön heikot kohdat ja ratkaisemalla nämä ongelmat työyhteisö saadaan toimimaan tehokkaammin, kuitenkin kuluttamatta työntekijöiden voimavaroja loppuun. On löydettävä ne asiat ja tehtävät, jotka ovat olennaisimpia yrityksen kannattavuutta pohdittaessa. Energiaa ei pidä tuhlaa toisarvoisten ongelmien selvittämiseen, vaan on pyrittävä selvittämään keinot tehokkaampaan toimintaan. Tehokkaampaa toimintaa ei ole välttämättä esimerkiksi yrityksen kiinteiden kulujen leikkaaminen, vaikka siitä aiheutuva hyöty on helposti selvitettävissä lukuina, sillä esimerkiksi valoisammat ja viihtyisämmät toimistotilat voivat johtaa työntekijöiden osalta parempaan suoriutumiseen. Vaikeaa onkin selvittää, mistä tehokkuutta kannattaa hakea ja milloin se kääntyy itseään vastaan. Pehmeiden arvojen tuomia hyötyjä ei aina ole helppoa havaita, sillä niiden tuomaa hyötyä on jokseenkin mahdotonta esittää lukuina.

## **2 MONIKULTTUURISEN OSAAMISEN MERKITYS YRITYSTOIMINNALLE**

### **2.1 Talouden nykytila Suomessa**

Suomen Pankin pääjohtaja Erkki Liikanen toteaa, että maailmantalous on kehittynyt viime viikkoina epävarmaan suuntaan (Helsingin Sanomat 2011). Tämä ei sinänsä ole uusi uutinen, sillä vuoden 2008 jälkeen uutiset ovat olleet negatiivisia talouden kannalta. Maailmantalouden tila on vaikuttanut vahvasti myös suomalaisten yritysten toimintaan ja menestykseen sekä tulevaisuuden suunnitelmiin. Palkansaajien tutkimuslaitoksen talousennusteessa vuosille 2011–2012 todetaan viennin kasvun hidastuvan merkittävästi vuonna 2012 (Palkansaajien tutkimuslaitos 2011, 6).

Yritysten on jatkuvasti tarkistettava toimintansa kannattavuutta ja seurattava markkinatilanteen muutoksia pysyäkseen mukana yhä kiihtyvässä kilpailussa. Epävarmassa markkinatilanteessa on pyrittävä keksimään uusia innovatiivisia ja tehokkaampia tapoja tehdä töitä. On syytä ottaa monikulttuurisuuden tarjoamat mahdollisuudet huomioon, mutta myös kyettävä eliminoimaan sen luomat riskit.

### **2.2 Työyhteisön monikulttuurisuus – hyöty vai rasite**

Työelämän monikulttuurisuuden hyötyjä on vaikea mitata ja kiistattomia tutkimustuloksia ei toistaiseksi ole raportoitu. Kiistatonta on kuitenkin se, että hyvin johdettuna työyhteisön diversiteetti edistää innovatiivisuutta, organisaation sopeutumiskykyä ja joustavuutta muuttuvissa toimintaolosuhteissa, sekä päätöksentekokykyä ja päätösten toteutumisvarmuutta. (Lahti 2008, 116.) Tärkeimpänä pitäisin mainintaa siitä, että edellä mainitut positiiviset hyödyt toteutuvat hyvin johdettuna. Huonosti johdettuna diversiteetti työyhteisössä saattaa aiheuttaa klikkejä, epätervettä kilpailua ja jännitteitä (Lahti 2008, 116).



Lahti (Lahti 2008, 39) esittelee kirjassaan Fortune-lehden julkaiseman yhdysvaltalaisen yritysjohtajien keskuudessa toteutetun tutkimuksen tärkeimmistä henkilöstön diversiteetin hyödyistä yrityksen tulokselle. Tulokset on esitelty alla tärkeysjärjestyksessä:

- Parantaa yrityskulttuuria
- Helpottaa uusien työntekijöiden rekrytointia
- Parantaa asiakassuhteita
- Edistää työntekijöiden pysyvyyttä
- Vähentää valituksia ja juridisia ongelmia
- Helpottaa uusille markkinoille siirtymistä
- Vaikuttaa epäsuorasti tuloksellisuuteen
- Maksimoi tuoteidentiteettiä

Todisteet monikulttuurisuuden hyödyistä ovat tämän tutkimuksen mukaan olemassa. On syytä ottaa huomioon hyötyjen hankala mittaaminen, sillä tulokset ovat tällaisissa tapauksissa usein välillisiä. On erittäin vaikea määritellä, kuinka paljon monikulttuurisuus on esimerkiksi vaikuttanut suoraan yrityksen tuloksellisuuteen.

### 2.3 Hallitun kansainvälistymisen merkitys

Pk-yrityksissä vastaan saattaa tulla tilanne, jolloin henkilöstö muuttuu monikulttuuriseksi liiketoiminnan nopean laajenemisen myötä. Yritystoiminnan laajentuessa Suomen rajojen ulkopuolelle mukaan tulee väistämättä kontakteja ulkomaalaisten toimijoiden kanssa. Yrityksen palvelukseen voidaan esimerkiksi palkata ulkomaalaisia asiantuntijoita tai perustaa kokonainen toimintayksikkö ulkomaille. Tällöin on olennaista tietää, että hallitsematon kulttuurien yhteen saattaminen johtaa herkästi henkilöstön klikkiytymiseen, enemmistö-vähemmistöjännitteisiin ja kilpailuasetelmiin (Lahti 2008, 22).

Suomalaisen pk-yrityksen henkilöstö on usein koostunut pitkään pelkästään suomalaisen kulttuurin edustajista, jolloin rekrytointitilanteessa ei kiinnitetty huomiota henkilön valmiuksiin suoriutua monikulttuurisessa työyhteisössä. Yrityksen henkilöstön rakenteen muuttuessa kansainväliseksi on arvioitava koulutuksen tarve ja tulosten perusteella ryhdyttävä toimenpiteisiin kompetenssin lisäämiseksi. Toinen vaihtoehto on kantaa tietoinen riski hallitsemattomasta kansainvälistymisestä. On hyvä muistaa, että yrityksen on investoitava aikaa, rahaa ja strategisia voimavaroja, jos monikulttuurisuudesta halutaan saada kaikki irti (Lahti 2008, 39).

Oli syy yrityksen resursseissa tai johdon kokemattomuudessa monikulttuurisuudesta, sen hallitsemisen luomaa kilpailuetua ei välttämättä osata nähdä. Lahti (Lahti 2008, 36). toteaa kirjassaan organisaatioiden yleisimmin esittämien monikulttuurisen johtamisen lähtökohtien keskittyvän huomattavasti useammin ongelmiin kuin mahdollisuuksiin (Lahti 2008, 36). Jää yritysten tehtäväksi pohtia, keskittyäkö pelkästään välttämään ongelmat vai pyritäänkö saamaan hyötyä uudenaikaisesta työyhteisöstä.

Oman kokemukseni mukainen tunne on ollut se, että työpaikoilla työnteko on äärimmäisen tehokasta ja tekeminen keskittyy jatkuvaan tehtävien priorisointiin. Tällöin suurin osa ajasta kuluu työtehtävistä suoriutumiseen. Ehkä hankalasti mitattavissa olevat eri kulttuurien tuntemuksesta aiheutuvat hyödyt jäävät näkyvämpien tulosten jalkoihin. Operatiivisten toimintojen hyödyt ovat näkyvämpiä ja ne on helpompi arvioida.

### **3 LAINSÄÄDÄNTÖ MONIKULTTUURISESSA TYÖELÄMÄSSÄ**

#### **3.1 Henkilöstön toimintaa koskeva lainsäädäntö**

Helsilän mukaan esimiehen tulisi työnantajan edustajana aina noudattaa työaikalakeja ja työehtosopimuksia oikein eikä toimia pelisääntöjen vastaisesti (Helsilä 2008, 13). Jos lakeja ja sääntöjä ei noudateta, se viestittää henkilöstölle, että säännöt on tehty rikottaviksi. Esimies toimii esimerkkinä alaisilleen, joten motivaatiota sääntöjen noudattamiseen ei voida olettaa riittävän, jos esimies ei sitä osoita.

Tulen tässä kappaleessa käsittelemään pääpiirteittäin Suomen lainsäädäntöä nostamalla esiin tärkeimpiä lakeja ja niiden sisältöä monikulttuurisuuden osalta. Tarkoitus on herättää ajatuksia ja motivoida perehtymään olennaisiin lakeihin. Paljon jää esimiehen selvitettäväksi haluttaessa perehtyä velvoitteisiin syvällisesti.

Esille nostamieni lakien tunteminen on ehdottoman välttämätöntä esimiehille Suomessa, erityisesti monikulttuurisessa työyhteisössä. Osa näistä laeista esimiehen on tunnettava pystyäkseen toimimaan, sillä työlait ja työehtosopimukset sisältävät runsaasti pakottavia säännöksiä, joista poikkeamiseen on vaadittu aina lupa, jos sellainen on mahdollista. Ellei mahdollisuutta ole mainittu, ei siitä saa toisin sopia. (Helsilä 2008, 13.) Lakien tunteminen mahdollistaa niiden noudattamisen eikä ristiriitoja synny.

### 3.1.1 Perustana pakottavat lainsäännökset

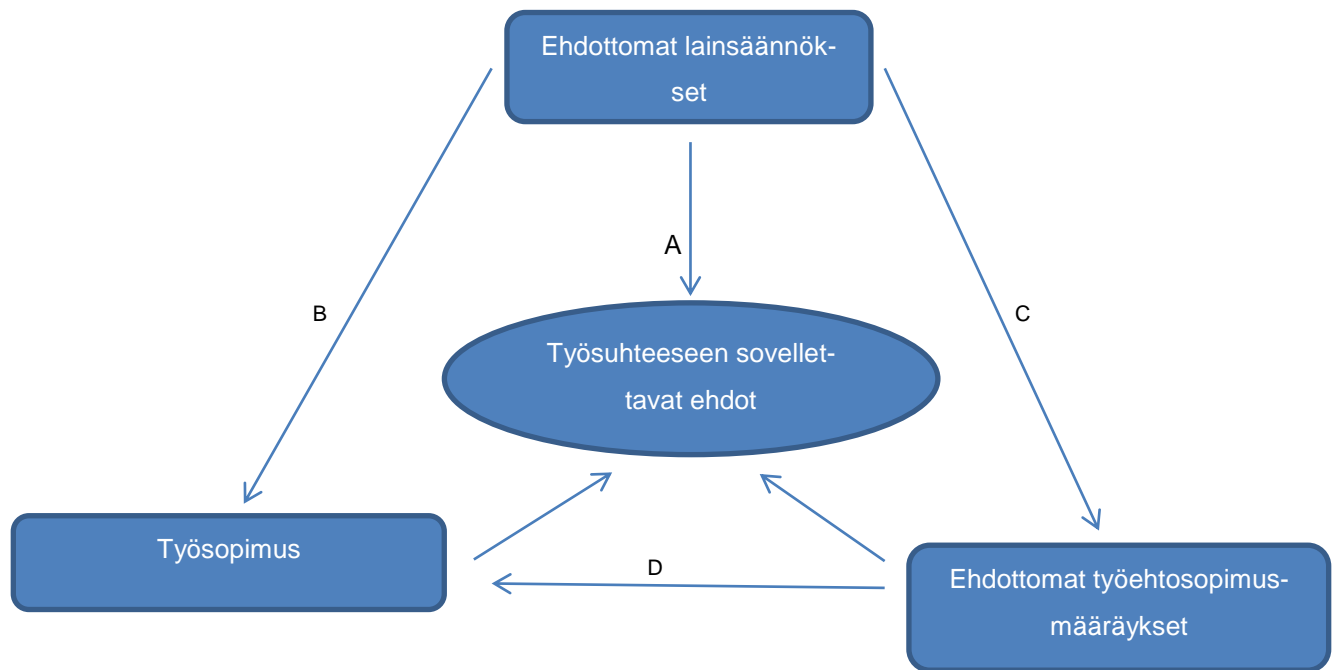
Suomen pakottavien työlakien lisäksi useissa työpaikoissa noudatetaan alan työehtosopimusta ja paikallisesti sovittuja linjauksia. Jokaisesta työsuhteesta on oltava olemassa myös joko suullinen tai kirjallinen työsopimus, jossa keskeisimmistä työn tekemiseen liittyvistä säännöistä on sovittu. Ongelman esiintyessä tulee tietää etusijajärjestys, jonka perusteella tilanne voidaan purkaa. Tällöin erilaisia lakeja ja sääntöjä tulee soveltaa seuraavassa järjestyksessä:

1. Pakottavat lainsäännökset
2. Ehdottomat työehtosopimusmääräykset
3. Työsopimus
4. Muut säännökset

Järjestystä ei voi muuttaa ja laki edellyttää sen noudattamista. Periaatteena tässä on se, että pakottava lainsäädäntö määrittää työntekijän työsuhteelliset perusoikeudet, joita ei voi huonontaa millään sopimuksella. Työehtosopimukset yleensä parantavat osittain työntekijän oikeuksia, esimerkiksi sopimalla lomarahank maksamisesta, mitä pakottavan lainsäädännön vuosilomalaki ei tunne.

### 3.1.2 Pakottavien lainsäännösten, työehtosopimuksen ja työsopimuksen suhde

Olennaista on se, onko työsopimuksessa sovittu noudatettavaksi alan työehtosopimusta, jonka perusteella mahdolliset paremmat etuudet astuvat voimaan. Tällöin ensisijaisesti sovellettavaksi tulee lain mukaan työehtosopimus, sillä työntekijälle myönnettyä parempaa etuutta ei voi evätä sopimalla päällekkäin. Työsopimuksessa sovitut säännöt eivät myöskään päde jos ne huonontavat työntekijän etuutta työehtosopimukseen ja pakottavaan lainsäännöksiin nähden. Tätä kuvaa seuraava kuvio:



Kuvio 1. Pakottavien lainsäädännösten, työehtosopimuksen ja työsopimuksen suhde.

Seuraava taulukko kuvaa tarkemmin samaa asiaa hieman syvällisemmällä tasolla:

Sopimus:	Sovellettavat säännökset:	Työntekijän oikeudet:	Esimerkki
Työsopimus	Pakottava lainsäädäntö	Työsopimuksessa ei sovittu sovellettavaksi alan työehtosopimusta (tai sitä ei ole), jolloin sovelletaan <b>voimassa olevaa lainsäädäntöä</b>	Vuosilomat määräytyvät vuosilomalain mukaan
Työsopimus, jossa kirjaus työehtosopimuksen noudattamisesta	Ensisijaisesti työehtosopimus	<b>Sovelletaan työehtosopimusta</b> siltä osin, kun työsuhteen säännöistä on siinä sovittu (muussa tapauksessa pakottava lainsäädäntö)	Vuosilomat määräytyvät työehtosopimuksen mukaan
Työsopimus, jossa kirjaus työehtosopimuksen noudattamisesta. Tämän lisäksi sovittu muusta etuudesta	Työehtosopimus  Pakottava lainsäädäntö (siltä osin, kun työehtosopimus ei ota kantaa)  Työsopimuksessa sovittu lakia ja työehtosopimusta edullisempi etuus	Työntekijällä oikeus <b>työehtosopimuksen, lainsäädännön, sekä työsopimuksessa määrittelemiin oikeuksiin</b>	Vuosilomat määräytyvät työsopimuksen mukaan, jos siinä sovittu paremmasta oikeudesta kuin työehtosopimuksessa ja pakottavassa lainsäädännössä

Kuvio 2. Pakottavien lainsäädännösten, työehtosopimuksen ja työsopimuksen suhde esimerkein.

Periaatteena on, että työnantaja ei voi sopia huonommasta etuudesta kuin työ-sopimuksessa on määriteltä. Työsuhteen ehtojen määräytymistä ei voi mielival-taisesti muuttaa huonommaksi, paremmaksi kylläkin.

### 3.2 Olennaisimmat lainkohdat

Esittelen työssäni vain neljä olennaisinta lainkohtaa, joten paljon jää esimiehen selvitettäväksi. Työsuhteasioiden taustalla on aina joukko velvoitteita, jotka pitää tuntea. Tietoa tarjoavat alan julkaisut, työmarkkinajärjestöt, työsuojeluviranomaiset ja internet-sivustot (Helsilä 2008, 110). Internet-osoitteesta [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi) löytyy Suomen ajantasainen lainsäädäntö.

#### 3.2.1 Työsopimuslaki

Laki sisältää velvoitteen tasapuolisesta kohtelusta ja syrjintäkiellon. Lain mukaan työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työntekijöitä eri asemaan iän, terveydentilan, kansallisen tai etnisen alkuperän, sukupuolisen suuntautuneisuuden, kielen, uskonnon, mielipiteen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun niihin verrattavan seikan vuoksi (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 (Viitattu 5.10.2011)).

#### 3.2.2 Yhdenvertaisuuslaki

Laki sisältää velvoitteen syrjinnän estämisestä. Lain mukaan ketään ei saa syr-jiä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suun-tautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Laissa kielletään myös, henkilön tai ihmisryhmän arvon ja koskemattomuuden tarkoituksellinen tai tosiasiallinen loukkaaminen siten, että luodaan uhkaava, vihamielinen, hal-

ventava, nöyryyttävä tai hyökkäävä ilmapiiri (*häirintä*). (Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21 (Viitattu 5.10.2011).)

Yhdenvertaisuuslain perusteella voi todeta, että teon ei ole oltava kovinkaan konkreettinen, jotta toiminta työpaikalla olisi periaatteessa lain vastaista. Tällaiseen saatetaan ajattelemattomasti ajautua tiimissä, jos yhdenvertaisuuslakia ei tunneta. Monikulttuurisessa tiimissä yhdenvertaisuuslain noudattaminen korostuu, jos toisen kulttuuria ei ymmärretä. Arvostuksen osoittaminen toisessa kulttuurissa saattaa merkitä päinvastaista toisessa. Työtoverin hyvät tarkoitusperät ymmärretään mahdollisesti väärin ja sen seurauksena vähemmistöä kohdellaan tiedostamatta vihamielisesti.

Esimerkiksi Thaimaassa jalkapohjan näyttäminen toiselle henkilölle on suuri loukkaus, mikä saattaa suomalaisessa työyhteisössä olla täysin normaalia. Thaimaalainen henkilö mahdollisesti kuitenkin kokee teon myötä ilmapiirin nöyryyttäväksi ja häiritseväksi. Tällöin yksilön kompetenssi on tiimissä hyödyllistä, jotta myös kulttuurin aiheuttamat erot tavoissa otetaan huomioon. Esimiehen vastuulla on valvoa yhdenvertaisuuden toteutumista.

### 3.2.3 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaissa on säädetty työnantajan ja työntekijän velvollisuuksista säilyttää omalta osaltaan työturvallisuus työpaikalla. Laissa työnantajan on huolehdittava siitä, että turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla työnantajan organisaation kaikkien osien toiminnassa (Työturvallisuuslaki 23.8.2002 (Viitattu 5.10.2011)).

Työturvallisuuslaki velvoittaa myös työntekijää, sillä ”Työntekijän on noudatettava työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä ja ohjeita. Työntekijän on muutoinkin noudatettava työnsä ja työolosuhteiden edellyttämää turvallisuuden ja terveellisyyden ylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä ja siisteyttä

sekä huolellisuutta ja varovaisuutta (Työturvallisuuslaki 23.8.2002 (Viitattu 5.10.2011)).

”Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa” (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 (viitattu 1.10.2011)).

### 3.2.4 Ulkomaalaislaki

Ulkomaalaislaki tulee sovellettavaksi, kun kyseessä on Suomessa fyysisesti oleskeleva muun maan kansalainen. Jotta maahanmuuttolaki tulisi sovellettavaksi työntekijään Suomessa, voi kyseessä olla esimerkiksi työkomennukselle Suomeen saapunut työntekijä tai maahanmuuttaja. Laki sisältää edellytykset käytännön asioista, jotta työskentely Suomessa voidaan mahdollistaa. Näitä ovat esimerkiksi viisumi ja passiasiat. Lisäksi laissa esitellään työnantajan velvollisuudet, joihin kuuluu muun muassa velvollisuus varmistaa, että palvelukseen tulevalle ja palveluksessa olevalla ulkomaalaisella on vaadittava työntekijän oleskelulupa tai että hän ei tarvitse oleskelulupaa. (Ulkomaalaislaki 30.4.2004/301 (Viitattu 1.9.2011).)



## 4 MONIKULTTUURISEN HENKILÖSTÖN RAKENNE

### 4.1 Tiimien muodostuminen

#### 4.1.1 Rekrytointi

Helsilän mukaan henkilöstö ei ole tärkein voimavara tai resurssi, vaan oikeat henkilöt työyhteisössä ovat (Helsilä 2008, 20). On olennaista olla valmis panostamaan oikeiden henkilöiden löytymiseen ja pyrkiä tässä parhaaseen lopputulokseen. Monikulttuurisessa työyhteisössä erilaisuus on räikeämpää kuin pelkästään suomalaisten keskuudessa, jolloin yhteistyön sujuminen vaatii enemmän työtä. Monikulttuurisissa projekteissa työskenteleviltä edellytetään kansainvälistymisorientaatiota, eli vankkaa koulutusta, kansainvälistä kokemusta ja kielitaitoa sekä sosiaalisten suhteiden rakentamistaitoa (Vahvaselkä 2007, 16).

Haasteellisen rekrytoinnista tekee se, että riippumatta sen yhteydessä käytetyistä menetelmistä jo 1950-luvulla arvioitiin valintojen osumatarkkuutta. Tämän mukaan yritykseen valituista hyvistä työntekijöistä kolmasosa osoittautuu hyväksi työntekijöiksi, kolmasosan kanssa voi työskennellä, ja viimeinen kolmannes osoittautuu todellisiksi ongelmatapauksiksi. (Helsilä 2008, 24.)

Monikulttuurisen työyhteisön jäseniä rekrytoidessa jokaisen rekrytoijan kulttuurinen tietoisuus ja pätevyys ovat välttämättömiä, sillä he voivat joko tietoisesti tai tiedostamattaan edistää tai hidastaa positiivista muutosta (Lahti 2008, 140). Vastuu rekrytoinnista vastaavalla on kova, sillä hänen tulisi kyetä kuvaamaan työn tekemistä yrityksessä ja sen noudattamia arvoja realistisesti. Työnteon alkaessa todellisuus paljastuu muutamien ensimmäisten kuukausien aikana, jolloin lupautusten valintatilanteessa annetusta kuvasta ja lupauksista tulisi konkreettisuutta. Tällöin lähimpien esimiesten merkitys korostuu, sillä heidän tulisi pyrkiä

päivittäin noudattamaan yrityksen linjoja vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. (Lahti 2008, 140.)

Globaaleissa ja erityisesti pk-yrityksissä rekrytoija ja esimies saattavat olla yksi ja sama henkilö, joten hän kantaa vastuun rekrytoinnista ja sen jälkeisestä todellisuudesta. Edullista tässä on se, että hän pääsee kertomaan työnkuvasta uudelle työntekijälle itse. Rehellisyyteen pyrkiminen on mielestäni tärkeää, sillä tällöin uusi työntekijä ei joudu pettymään esimieheensä jo ensimmäisten kuukausien aikana. Yrityksestä ei taatusti välity luotettava kuva, jos osoittautuu esimiehen olleen epärehellinen jo ennen varsinaisen työnteon alkamista.

#### 4.1.2 Luottamuksen rakentaminen

Lahden mukaan luottamus on yksi suomalaisen johtamisen kulmakivistä, sillä se vaikuttaa tuloksessa ihmisten toimintaan energisoivasti, niin vapauttaen kuin luoden energiaa. Epäluottamus sen sijaan syö energiaa, sillä sitä kuluu arjen ajasta ja työstä selustan turvaamiseen, sopimusten varmistamiseen ja liittolaisten hankkimiseen (Lahti 2008, 87). Monikulttuurisessa työyhteisössä toimiessa on olennaista selvittää, mitä luottamus tarkoittaa eri kulttuureissa. Kulttuurien väliset erot saattavat olla huomattavat, jolloin samat toimintatavat kuin suomalaisessa kulttuurissa eivät automaattisesti päde.

Joissakin kulttuureissa liiketoimintaa harjoitetaan vain ja ainoastaan sellaisten kumppaneiden kanssa, joihin luotetaan. Syöminen, juominen ja yhteisen ajan viettäminen voi olla olennainen osa liiketoimintaprosessia, eikä kauppaa tehdä ilman yhteisen ajan viettoa. Tällä tavalla hoidetaan liiketoimintaa esimerkiksi Kiinassa, Japanissa ja Venäjällä. Tämä voi olla hermoja raastavaa vastakkaista liiketoimintakulttuuria edustaville, jossa arvostetaan ajan ja rahan tuhlaamisen sijaan tehokkaampaa lähestymistapaa. Tällaista liiketoimintakulttuuria edustavat esimerkiksi Yhdysvallat ja Englanti (Tomalin & Nicks 2007, 14).

Oltaessa tekemisissä vieraiden kulttuurien edustajien kanssa niin liiketapaamisissa kuin työyhteisöissä, on menestyäkseen olennaista selvittää toiselle ominainen tapa tehdä töitä. Jos toisen tavat ovat jokseenkin tutut, kyetään helpommin löytämään yhteinen tapa kommunikoida ja pitää yllä suhteita.

Toisenlaiseen liiketoimintakulttuuriin voi tutustua hankkimalla:

- perustietoa toisen kulttuurin edustajan kotimaasta
- kansalaisten asenteista ja arvoista
- heidän käytöksestään

(Tomalin & Nicks 2007, 16)

Perustietojen hallitsemisen avulla osoitat olevasi kiinnostunut maan asioista etkä vain omista asioistasi. Voit selvittää helposti perustiedot internetistä tai vaikka matkalla kohteeseen. Muutaman asian opetteleminen ei vie paljon aikaa, mutta saattaa olla loistava alku liiketoimintaneuvotteluille tai hyvälle suhteelle työkaverin kanssa. Asteiden ja arvojen selvittämisen avulla välttyt myös kiusallisilta tilanteilta, jotka pahimmassa tapauksessa saavat sinut menettämään uskottavuutesi, ja tämän myötä hyvät suhteet.

Jos työyhteisössä on useita eri kulttuurin edustajia, toimiva tapa saada kulttuurit tutuiksi kaikille olisi järjestää yhteinen kulttuurit tutuksi -workshop. Tällaiseen workshopiin voisi osallistua kaikki työyhteisön jäsenet ja siellä esiteltäisiin kaikkien kulttuurien olennaisimmat osat pääpiirteittäin humoristisessa hengessä. Kun jokainen pääsee esittämään omia arvojaan ja viettämään aikaa yhdessä keskustellen, ymmärrys ja kunnioitus toisen kulttuuria kohtaan voi nousta toiselle tasolle.

## 4.2 Työn asettamat vaatimukset

Kulttuurierot huomioon ottaen on pohdittava millä perusteella tiimejä on järkevää muodostaa käytännössä. Tämä ei ole mielestäni ainoastaan suurten globaalien yritysten päänvaiva tai mahdollisuus, sillä pienemmänkin yrityksen henkilöstön järjestelemissä on runsaasti vaihtoehtoja.

Tiimien perustamisvaiheessa on järkevää aloittaa määrittelemällä tiimin tarkoitus ja se, onko työ sidonnainen sijaintiin vai ei. Käytännön haasteita monikulttuurisen tiimin muodostamiselle ovat yleensä henkilöstön jakautuminen eri maihin tai mantereille. Usein myös tiimin vetäjät ja esimiehet saattavat olla tuhansien kilometrien päässä toisistaan. Jos työ on sidonnainen paikkaan, tiimin jäsenten valinta on luonteeltaan rajoittuneempi.

Sijaintiin sidonnainen työnkuva voisi olla esimerkiksi asiakaspinnassa työskentelevillä face-to-face myyjillä, joiden on oltava fyysisesti asiakkaan luona pystyäkseen hoitamaan työtään. Fyysisesti sitoutumaton työ voi taas olla kokonaan esimerkiksi ohjelmistotyökalujen kautta suoritettavaa tilausten hallintaa, jolloin kuka tahansa ympäri maailmaa voi hoitaa työtä omalta tietokoneeltaan käsin.

### 4.2.1 Tiimin jäsenten sijainti

Tiimin jäsenten sijoittuminen eri maihin voidaan nähdä joko rasitteena tai mahdollisuutena. Rasitteena siksi, että on esimerkiksi haaste saada kolmelle eri mantereelle jakautuneen tiimin jäsenten väliset suhteet ja kommunikointi toimivaksi. Kulttuurillisesti samanlaiset ihmiset tekevät myös yleensä töitä samalla tavalla, mikä on tärkeää tiedostaa (Bartlett & Davidsson 2003, 76).

Mahdollisuutena tiimin jäsenten sijainnin eri maissa voi nähdä sen perusteella, että samanlaisten ihmisten tehdessä töitä yleensä samalla tavalla, värikkään tiimin joukosta löytyy monta erilaista toimintatapaa. Näitä toimintatapoja jakamalla ja yhteen sovittamalla löytyy parhaassa tapauksessa uusi innovatiivinen tapa tehdä töitä. Erilaisten kulttuurien edustajien taustat saattavat olla hyvinkin poikkeavat toisistaan, jolloin henkilökohtaiset vahvuudet ovat erilaiset. Tämä mahdollistaa myös sen, että huonoimmat käytännöt ja epäonnistumiset pystytään torjumaan laajan yhteisen näkökulman avulla.

Virtuaalisissa tiimeissä kommunikointi tapahtuu yleensä puhelinten ja sähköpostin välityksellä vieraalla kielellä, jolloin toisen nonverbaalista viestintää tai tapaa tehdä töitä ei pääse arvioimaan. Hyvien suhteiden luominen vaatii aikaa ja jatkuvaa kommunikointia tiimin jäsenten välillä, jolloin luottamus luodaan ja perusta hyvin toimivalle tiimityölle valetaan. Jos tiimin jäsenenä ovat samankaltaisen kulttuurin edustajat, panostusta toimintatapojen yhteensovittamiseen vaaditaan vähemmän.

Muita etuja tiimin ollessa sitoutumaton sijaintiin ovat globaalit työmarkkinat, mahdollisuus aistia markkinatilannetta kohdemaassa, sekä aikavyöhykkeiden mahdollistamat monenlaiset työajat. Globaaleilla työmarkkinoilla tarkoitan sitä, että osaajan valinta ei rajoitu yhden maan sisäiseen tarjontaan, vaan työpaikan sijainti voi olla avoin tai neuvoteltavissa. Kohdemarkkinoiden parempi aistiminen mahdollistuu siksi, että esimerkiksi tuotteen jälleenmyyntiyrityksiköiden sijaitessa eri maissa voidaan hyödyntää paikallisen henkilöstön aistimaa muutosta asiakaspinnassa esimerkiksi kasvokkain tapahtuvassa asiakaspalautteessa, jolloin markkinoiden muutoksiin reagoiminen on nopeampaa. Työn tekeminen eri maissa taas venyttää asiakaspalveluaikoja, sillä apua on mahdollisesti saatavilla parhaassa tapauksessa ympäri vuorokauden.



## 5 TIIMITYÖSKENTELEN KULMAKIVET

### 5.1 Yrityskulttuuri

Mainitsin aikaisemmin Lahden kirjassa mainitun Fortune-lehden julkaiseman tutkimuksen tuloksen, jossa tärkeimpänä henkilöstön diversiteetin hyötynä yrityksen tulokselle nähtiin yrityskulttuurin paraneminen. Paremmasta yrityskulttuurista on siis tämän tutkimuksen mukaan eniten hyötyä yrityksen tulokselle.

Käsite yrityskulttuuri voisi Helsilän mukaan olla selviytymismalli, joka on kehittynyt ajan saatossa ja se sisältää tavan ajatella ja tuntea yritykseen liittyviä kysymyksiä. Yrityskulttuuria ovat arvot, perinteet ja yhteinen historia. Sitä kuvataan kaikessa yrityksen sisäisessä sekä ulkoisessa viestinnässä. (Helsilä 2008, 56.)

Esimiehet ja työyhteisön jäsenet omalta osaltaan vaikuttavat paljon yleiseen ilmapiiriin ja yrityskulttuurin luomisen ja ylläpitämiseen. Yrityksen johto voi ohjata toimintaa esimerkiksi päättämällä yritykselle arvot, mutta varsinaiset arvojen toimeenpanijat ovat työntekijät itse. Työntekijöiden sitouttamiskeino saattaisi olla esimerkiksi luoda arvot yhdessä.

Arvojen ja uskomusten lisäksi yrityskulttuuriin sisältyvät pelisäännöt ja normit, joita ilmentävät hyvin usein lomakkeet, kuten työhönotto-, työsopimus- ja toimenkuvalomakkeet (Helsilä 2008, 56).

### 5.1.1 Sopivat puheenaiheet

Mitä paremmin tunnet toisen henkilön, sen vähemmän teillä on aihealueita, josta ette mielellänne keskustelisi. Suhteen alkuvaiheessa asia on kuitenkin toisin, sillä et tiedä, mikä aihe on toiselle arka ja yksityinen. Vaikeaksi tämän tekee vielä se, että aiheiden arkuus on erilainen maista ja kulttuurista riippuen. Joku aihe voi olla arka esimerkiksi maan historian tai uskonnon vuoksi, jolloin itselle normaali aihe voi asettaa toisen todella kiusalliseen tilanteeseen. Vaikka oma mielesi olisi avoin kaikelle etkä pistäisi pahaksesi sinulta kysyttyjä kysymyksiä, toisen yksityisyyttä täytyy kunnioittaa. Tästä hyvä esimerkki on perheestä puhuminen, mikä on erittäin normaalia Italiassa, mutta arka aihe Kiinassa yhden lapsen politiikan vuoksi. Se mikä on normaalia länsimaissa, saattaa olla jopa tabu toisenlaisissa yhteisöissä (Tomalin & Nicks 2003, 20)

### 5.2 Monikulttuurinen johto

Lahden mukaan ”monikulttuurinen organisaatio edellyttää johdolta diversiteettiä monessa mielessä: sukupuolen, iän, etnisen taustan, rodun, koulutuksen ja kokemusten, elämäntilanteen, kansallisuuden, kieliryhmän ja uskonnon suhteen”. Tällöin kosketuspintoja on riittävästi ja muutosherkkyys ja impulsseihin reagoiminen on helpompaa. (Lahti 2008, 43.)

Johto voi myös määritellä kansainvälistymisen strategisiksi päätöksiksi, jolloin yrityksen toiminta sopeutettaisiin ympäristöönsä siten, että saavutettaisiin paras mahdollinen kilpailuetu pitkällä aikavälillä. Yrityksen strategia ei saa olla ristiriidassa yrityksen vision kanssa (Vahvaselkä, 19). On siis olennaista, että kun kansainvälistyminen otetaan osaksi strategista päätöksentekoa, se tukee yrityksen visiota tai päinvastoin, eikä ainakaan ole sen kanssa ristiriidassa, jolloin uskottavuus ja tehokkuus kärsisivät.

Gloaalissa yrityksessä johdon monikulttuurisuuden katsotaan olevan yksi



tärkeä elementti, jotta arvot ja ajatukset voidaan konkreettisesti jalkauttaa. Mielestäni nykypäivän suurten globaalien yritysten johdon rakenteen tarkasteleminen todistaa tämän. Yhä useammissa yrityksissä johto on muuttunut monikulttuuriseksi sen myötä, kun mukaan on tullut uusia toiminta-alueita. Scheinin mukaan on pyrittävä ymmärtämään kulttuurien rooli organisaatioiden elämässä, jotta organisaatiosta saadaan toimivampi ja tehokkaampi. Ylempien esimiesten ja johtajien mallit pohjautuvat aina heidän omaan kulttuuriseen taustaansa ja kokemukseensa (Schein, 28).

Esimerkiksi edellisessä työpaikassani perustettiin uusi merkittävän kokoinen toimintayksikkö Intiaan, jonka jälkeen vähitellen yrityksen johdon merkittäviin asemiin on nimetty intialaisia henkilöitä. Mielestäni tämä on järkevää, sillä paikallisilla henkilöillä on tuntemus maan kulttuurista, josta on apua intialaisten työntekijöiden johtamisessa, mutta myös paikallisen ostokäyttäytymisen ja sen muutosten tunnistamisessa. Ennen kaikkea monikulttuurinen johto tukee kuitenkin Nokia Siemens Networks arvoja ja luo uskottavuutta. Lahti toteaa kirjassaan monikulttuurisen johdon heijastavan asiakaskuntansa ja henkilöstönsä piirteitä, mikä herättää uskottavuutta ja on vetovoimaista (Lahti 2008, 43).

### 5.3 Yksilön monikulttuurinen kompetenssi

Työyhteisön jäsenen on pystyttävä toimimaan tasa-arvoisesti ympäristössä, jossa ihmisten taustat ovat erilaiset. Näistä kontakteista hänen tulisi vieläpä kartuttaa tietoa. Bartlett & Davidssonin (Bartlett & Davidsson 2003, 169). Bartlett & Davidssonin mukaan tällaiseen kykenevän henkilön ominaisuuksia ovat:

- ennakkoluulottomuus
- toisen kykyihin luottaminen
- kommunikoinnin osaaminen
- kyky toimia näillä perustein useissa erilaisissa tilanteissa, vaikka tilanteen luonne olisi erittäin epävarma
- kyky käyttää kontekstia ja tilannetta rivien välistä lukemiseen
- joustavuus kommunikoinnissa (oman asian väkisin läpivienti ei auta)
- kyky hiljentää ”ajatukset”, jotka tulevat epäselvyydestä, omasta taustastasi, ongelmista kääntää ideoita vieraalle kielelle, sekä omien henkilökohtaisten ongelmien ja asenteiden poissulkeminen
- kyky sopeutua uusiin tilanteisiin
- halu muodostaa suhteita erilaisten ihmisten kanssa

Pystyäkseen työskentelemään tehokkaasti, työyhteisön jäsenen on kyettävä sulauttamaan kaikki oman identiteettinsä osat projektiin tai tiimikulttuuriin, kun identiteetin osiksi voidaan ajatella esimerkiksi kansallisuus ja ammatti. Kun mukaan omaan identiteettiin lisätään uuden projektin ja tiimin jäsenenä toimiminen, ei tällainen henkilö ole määriteltävissä kapean kansallisen kulttuurin perusteella. (Bartlett & Davidsson 2003, 169.)

Kaiken tämän lisäksi on oltava valmis kohtaamaan hyvinkin erilaista kohtelua kuin mihin olet tottunut. Erilainen kohtelu saattaa liittyä sukupolveen, rotuun, uskontoon, seksuaaliseen suuntautumiseen, ikään ja työkyvyttömyyteen (Tomalin ja Nicks 2007, 28). Esimerkiksi naisen asema on edelleenkin huomattavasti huonompi useissa maissa kuin miehen. Tämä on hyvä tiedostaa ja olla valmistautunut kohtaamaan esimerkiksi suoraa syrjintää. Tiedostamalla mahdollisuuden tällaisesta kulttuurillisesta asenteesta se ei tule yllätyksenä ja sen kohtamiseen voi asennoitua.

Olen itse kohdannut erikoista kohtelua intialaiselta kollegaltani. Hän oli nuorehko miespuolinen esimies ja käymässä Suomessa työmatkalla yrityksessä, jossa työskentelin. Kesken työpäivän hän jäi tuijottamaan lähelle työpistettäni hetkeksi ja tuli sen jälkeen sanomaan minulle, että näytän niin söpöltä, koska työskenteleminen kovasti eikä minun pitäisi työskennellä liikaa. Olin tyrmistynyt, mutten antanut asian vaivata minua pitkään, sillä ajattelin hänen kulttuurinsa vaikuttavan hänen mielipiteeseensä naisen asemasta työyhteisössä.

### 5.3.1 Hyvän esimiehen ominaisuudet

Johtajilla on yleensä taipumus joko tehtäväkeskeisyyteen tai suhteiden muodostamiseen työssään. Tehtäväkeskeinen johtaminen tähtää tehtävän suorittamiseen tehokkaasti. Monikulttuurisissa tiimeissä tehtäväkeskeisyyteen taipuvaiset johtajat, joilla on vain vähäistä valtaa organisaatiossa, saattavat luoda enemmän ongelmia kuin korkealla johdolla on aikaa selvittää. (Mäkiluoto 2003, 83.)

Suhdekeskeisyyteen perustuva johtaminen vaatii alaistensa kulttuurien ymmärtämistä, mikä syntyy suhteiden muodostamisen kautta. Moderniin globaaliin organisaatioon sopii suhdekeskeinen johtaja, sillä tilanteiden hallinta on menestyksestä hyvin suhteiden ja positiivisen ilmapiirin vallitessa. Lähtökohtaisesti tilanne ja johtajan asema kuitenkin lopulta määrittävät, kumpi johtajatyyppeistä on sopivampi tehtävään (Mäkiluoto 2003, 83).

Monikulttuurisessa ympäristössä toimivan johtajan on myös kyettävä kyseenalaistamaan oma identiteettinsä, sillä identiteetti on suhteessa ympäristöön. Hyvä johtaja ei tämän perusteella voi tuudittautua omaan erinomaisuuteensa, vaikka hän olisikin erinomainen tietyssä tutussa ympäristössä, vaan hänen on kyettävä kyseenalaistaan itseään ja tunnistamaan rajoittuneisuutensa. (Lahti 2007, 49.)

Hyvä johtaja tiedostaa myös sen, että eri kulttuureissa johtaja on asemassaan

erilaisista syistä eikä suinkaan aina siksi, että hän olisi tehtävässään paras. Joissakin kulttuureissa johtajaksi valikoituu tiimin vanhin jäsen, ja joissakin se henkilö, jolla on paras tuotetuntemus. Johtamistyyli määräytyvät myös osaksi maittain. Esimerkiksi Italiassa ja Ranskassa johtaja osoittaa asemaansa ja auktoriteettiaan dominoimalla keskustelua. Skandinaviassa sen sijaan esimies kannustaa kaikkia tiimin jäseniä ottamaan osaa keskusteluun, jolloin hän ei itse johda keskustelua kuin vasta yhteenvedon aikana. Toimiessa kansainvälisessä projektissa on hyvä käydä läpi oma johtamistyyli ja odotukset tiimin jäseniltä heti projektin alkuvaiheessa, jolloin yhteistyö lähtee käyntiin joustavasti alusta asti.

Kokemukseni mukaan työskennellessäni isossa globaalissa teknologia-alan yrityksessä lähimmät esimieheni toimivat tällä tavalla. Hyvä esimerkki tällaisesta toiminnasta oli se, että jokainen kerta korkeamman ulkomaalaisen esimiehen saapuessa Suomeen järjestettiin tiimille yhteinen tilaisuus. Tässä tilaisuudessa johtaja esitteli asiansa, mutta aina tämän lisäksi oli varattu reilusti aikaa henkilöstön kysymyksille ja varsinkin ehdotuksille. Usein tiedotustilaisuuksien lisäksi varattiin pieni intiimimpi tila ja erillinen aika, jolloin jopa hierarkiassa useamman portaan korkeampi esimies haastatteli tiimihierarkian jokaisen tason työntekijää. Tällä johtaja halusi nostaa esille arjen hankalia tilanteita ja pyrkiä saamaan niihin kehitysehdotuksia työn varsinaisilta suorittajilta eikä välttämättä heidän esimiehiltään.

Esimieskokemuksen voidaan myös katsoa olevan hyvän kansainvälisessä tiimissä toimivan esimiehen ominaisuus. Käytännön tilanteet ovat opettaneet ja valmistanee hankalista tilanteista suoriutumiseen jo uran aikaisemmassa vaiheessa, jolloin esimiestyö on mahdollisesti jalostuneempaa.

## 6 KULTTUURIEN VÄLINEN VIESTINTÄ

Kulttuurien välisestä kommunikoinnista ja viestintätavoista on tehty paljon tutkimusta ja kirjoitettu kirjoja. Niistä on kattavasti tietoa jo olemassa, joten en käsittele niitä tarkemmin tässä työssä. Kattavaa tietoa kulttuurieroista ja kulttuurien välisestä viestinnästä voi lukea esimerkiksi internetsivuilta [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com).

Haluan nostaa kuitenkin esiin kaksi seikkaa kulttuurituntemuksesta ja kertoa niiden merkityksestä hieman tarkemmin.

### 6.1 Arvot

Uskoisin, että suurin osa pk-yrityksistä on määrittänyt toiminnalleen arvot. Jos näin ei ole, on olennaista tehdä se, sillä se kertoo yrityksen henkilöstölle ja sen sidosryhmille toiminnan etiikasta ja moraalista. Arvot kertovat myös sen, mihin asioihin yritys suuntaa voimavarojaan (Helsilä 2008, 57).

Suuremmissa yrityksissä arvot ovat yleensä selvillä ja niitä pyritään aidosti noudattamaan käytännössä. Arvojen määrittämisellä ei välttämättä haeta kilpailuetua, vaan ne toimivat ohjenuorina, joiden perusteella yrityksen toimintaa voidaan mitata. Nykypäivänä ainakin kolme neljäsosaa yrityksistä kertoo määritelleensä toiminnalleen arvot (Helsilä 2008, 59). Suurin osa yrityksistä on siis kokenut niiden määrittelemisen hyödylliseksi, eikä hyödyttömäksi. Erittäin tärkeää on kuitenkin realististen arvojen asettaminen ja niiden noudattaminen käytännössä, sillä mitä ihanteellisempia ne ovat julkilausunnassa, sitä puutteellisemmin arjen epäkohdat korostuvat (Lahti 2008, 37).

Arvot ovat tärkeä osa kulttuuria, joten kulttuurien erotessa toisistaan arvotkin ovat eroavaiset (Bartlett & Davidsson 2003, 35). Tämän perusteella monikulttuuristen arvojen asettaminen saattaa olla lähtökohtaisesti

haastavampaa, mutta kun johonkin asiaan sitoudutaan ryhmänä, se on sitouttava tekijä. Arvojen asettaminen välittää sisäisesti viestin, että työntekijöistä välitetään. Ulkoisesti arvot viestittävät välittämisestä laajemmalla perspektiivillä. Esimerkiksi ympäristöystävällisyys ja ekologisuus ovat vahvoja viestejä vastuun kantamisesta.

Nykyään ihmiset tiedostavat ja määrittelevät arvonsa tarkemmin. Eettisistä tuotteista esimerkiksi reilu kauppa ja luomutuotteet ovat kasvattaneet suosiotaan. Julkisuuden henkilöt haluavat hankinnoillaan osoittaa tekevänsä eettisiä valintoja, kuten esimerkiksi hankkimalla hybridauton. Erilaiset kierrätysmateriaaleista tehdyt tuotteet ovat myös saaneet jalansijaa markkinoilla. Vastuullisesta kuluttamisesta on tullut trendi.

Yrityksiä myös boikotoidaan valintojen vuoksi. Neste Oil:n käyttämästä palmuöljystä on ollut paljon keskustelua televisiossa ja tämä on varmasti vaikuttanut yrityksen tulokseen. Mikä pahinta, eettisesti negatiivisesta imagosta on vaikea päästä eroon. Arvojen määrittäminen ja niiden noudattaminen ovat siis myös mahdollisuus menestyä, ja niiden noudattamatta jättämisellä voi olla suuri merkitys tuloksellisuuteen. On siis syytä asettaa arvot varovasti ja realistisesti, sillä niiden mukaan tulisi kyetä harjoittamaan liiketoimintaa.

## 6.2 Kulttuuriosaamisen kolme eri tasoa

Holden on todennut olevan olemassa kolme eri tasoa tuntea vierasta kulttuuria: yleinen tuntemus, spesifinen tuntemus ja näistä syntyvä monikulttuurinen asiantuntemus (Bartlett & Davidsson 2003, 166).

Yleinen kulttuurin tuntemus on jotakin sellaista tietoa, mikä on kaikkien saatavilla ja se voidaan luokitella virallisesti. Spesifinen kulttuurin tuntemus sisältää tarkempaa tietoa tietyistä ryhmästä ja tietämys on hankittu palvelemaan pelkästään yrityksen tarkoitusta. Monikulttuurinen asiantuntemus syntyy siitä,

kun yleinen ja spesifinen kulttuurintuntemus ovat perustana yhteistyökumppanien välisessä kommunikoinnissa. Tästä syntyy tietotaitoa, jonka voidaan katsoa olevan yrityksen etu, joka tulisi valjastaa käyttöön. (Bartlett & Davidsson 2003, 167-168.)

Esimerkiksi yrityksen ja kiinalaisten asiakkaiden neuvottelujen kautta hankittu tietotaito kannattaa jakaa yrityksen sisällä niin, ettei jokaisen tiimin tarvitse kehittää tätä tietotaitoa alusta lähtiessään neuvottelemaan kiinalaisten kanssa (Bartlett & Davidsson 2003, 167-168). Käytännössä tämä voisi tarkoittaa kirjallisten ohjeiden laatimista, jonka pohjalta voisi järjestää sisäistä koulutusta.

## 7 OMAN ORGANISAATION TILAN ARVIOIMINEN

### 7.1 Arvioinnin suorittamisen hyödyt

On hyödyllistä arvioida yrityksen monikulttuurisuuden toteutumista, sillä se pakottaa konkretisoimaan päämäärät, tavoitteet ja tulokset. Se myös viestittää henkilöstölle johdon tahdon ja uskottavuuden (Lahti 2008, 179).

Monikulttuurisuuden varsinaisia tuloksia ei yleensä yritetä mitata yrityksissä, sillä se edellyttäisi toimivien mittarien keksimistä. Yleensä keskitytäänkin resurssien mittaamiseen, kuten vähemmistöjen ja enemmistöjen lukumäärien, sekä henkilöstön rakenteen prosentuaalisten osuuksien (Lahti 2008, 180).

#### 7.1.1 Kulttuurin merkityksen tiedostaminen

Ongelma saattaa olla yrityksessä myös se, että kulttuurin tärkeää vaikutusta ei tunnisteta yrityksen henkilöstön ja varsinkin johdon keskuudessa. Suurin uhka hyvällä organisaation kulttuurijohtamisella on se, ettei kulttuurin voimaa ja syvyyttä ymmärretä. Kulttuuri on laajaa, pysyvää ja syvää eikä sitä yksinkertaistamalla päästä todellisiin kulttuurillisiin teemoihin jolloin kulttuuri johtaa sinua eikä päinvastoin (Schein 2009, 202).

Yrityksen ollessa kokonaan uusi sen työntekijät alkavat toiminnan alkaessa luomaan yhteistä yrityskulttuuria. Tällöin työkaluina voi olla esimerkiksi yhteinen suunnitelma sääntöjen laatimisesta, johon kaikki saavat osallistua. Jos yritys ei ole uusi, on yrityskulttuuri jo olemassa. Jo olemassa olevaa yrityskulttuuria ei voi vaatia muuttumaan. Se vain sisäistetään, jos uusi yrityskulttuuri toimii oikeasti paremmin kuin aikaisempi käytäntö. Jos yrityksellä menee huonosti, sen yrityskulttuurissa saattaa olla parantamisen varaa. Tällöin on vaarana se, ettei kulttuuria ymmärretä tai sen merkitystä oteta vakavasti. Tämä on yhtä



vaarallista kuin se, ettei kulttuuria ymmärretä lainkaan (Schein 2009, 203).

## 7.2 Nykytilan arviointi

Lahden mukaan on olennaista uskaltaa arvioida varsinkin korkeimman johdon sitoutumista, uskottavuutta, päätöksiä ja esimerkillisyyttä, sillä johdon toimenpiteet ovat onnistumisen kannalta tärkeämpiä kuin henkilöstöosaston tai yksittäisen monikulttuurisuuskonsultin ponnistelut. Tämän lisäksi asianmukainen tulosten arviointi on oikeudenmukainen tapa osoittaa henkilöstölle arvostusta ja rakentaa luottamusta. Jos yrityksessä arvioidaan ja palkitaan monikulttuurisuuden taitajia, siitä tulee myös osaajien silmissä houkutteleva työpaikka, sillä niiden olemassaolo luo objektiivisen pohjan palkitsemis- ja urakäytännöille (Lahti 2008, 180).

Esimerkki monikulttuurisen osaamisen palkitsemisesta olisi sitoa se yrityksen omaan bonusjärjestelmään korottavana tekijänä. Tämä kannustaisi työyhteisön jäseniä kehittymään paremmiksi toimijoiksi, kun luvassa olisi konkreettinen korvaus.

Jos yrityksessä katsotaan aiheelliseksi luoda monikulttuurisuutta mittaava ja kehittävä systeemi, on seuraava järjestys mielestäni oiva keino toteuttaa se:

- arvioida oman organisaation tämänhetkinen taso
- määritellä tavoitteet
- laatia konkreettinen mittaristo
- laatia mittaamisen aikataulutus
- määritellä vaadittava raportointi, sen taso ja suorittajat
- tulosten käsittely
- sitoutuminen tulosten arviointiin ja vaadittaviin toimenpiteisiin
- pitkän aikavälin näkökulma

Arvioijaksi voidaan valikoida yrityksestä esimerkiksi yksi henkilö tai henkilöstöosasto, jos kompetenssia löytyy. Vastuuhenkilö luo suunnitelman ja seuraa sen toteutumista alusta loppuun saakka. Arviointiin ja tulosten analysointiin on järkevää lähteä vain, jos sen loppuun viemiseen on sitouduttu. Muussa tapauksessa arviointiin ei kannata lähteä, sillä resursseja tuhlautuu ja uskottavuus heikkenee.

Tietyn monikulttuurisen osaamisen tason varmistamiseksi hyvä työkalu olisi mielestäni ottaa se osaksi uuden henkilön perehdytysohjelmaa. Yrityksessä voi olla valmiiksi olemassa perehdytysopas, johon sisällytettäisiin oma osionsa eri kulttuurien kohtaamisesta yrityksessä. Jos yleistä perehdytysopasta ei ole olemassa, lyhyen monikulttuurisuusoppaan laatiminen ja läpikäyminen ei syö liiaksi resursseja laatimisvaiheessa, mutta sen avulla voidaan mahdollisesti ehkäistä huonoa työilmapiiriä ja tätä kautta vaikuttaa työhyvinvointiin.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoitus oli laatia ajatuksia herättävä opas monikulttuuristen työyhteisöjen jäsenille. Keskeisimpien lakien esille nostaminen ohjasi perehtymään lainopillisesti oikeisiin asioihin. Käsittelin myös oikeiden henkilöiden valintaa ja monikulttuurisuudessa onnistumista muun muassa esittelemällä hyvän esimiestyön vaikutuksia sekä kulttuurin vakavasti ottamisen merkitystä. Lopuksi pohdin oman yrityksen arvioinnin merkitystä.

Monikulttuurinen kompetenssi ei ole automaattisesti korkealla pk-yritysten osaamiskriteereissä. Usein mitataan kielitaitoa, suoritettuja kursseja tai luotetaan jokaisen oppivan toimintatavat käytännön tilanteiden kautta. Toki on olennaista, että esimerkiksi kielitaito ja olennaisimpien lakien tuntemus on vaaditulla tasolla, mutta se ei vielä riitä hyvän työntekijän ominaisuudeksi. Parhaallakaan teknisellä osaamisella ei voi korvata kykyä kohdata toista ihmistä, jos kulttuurillisesti toista ei voisi ymmärtää.

Työn edetessä ymmärsin, että paljon voi tehdä myös oman yrityksen sisällä. Ainoa vaihtoehto ei ole ulkopuolelta ostetut hinnakkaat koulutukset. Sellaisten ihmisten työhön valitsemine, joilla on oikeanlaisia ominaisuuksia selvitä monikulttuurisuuden aiheuttamista haasteista, on avainasemassa. Tällaisella yksilöllä on kokemuksen kartuttua paremmat mahdollisuudet onnistua kuin sellaisella, jolla näitä ominaisuuksia ei alun perinkään ole ollut. Jokaisella meistä on mahdollisuus kehittyä ihmisenä ja parempana kulttuurituntijana, mutta empaattisuutta ja motivaatiota on hankala teeskennellä. Ne ovatkin mielestäni kaksi tärkeintä ominaisuutta työskenneltäessä kansainvälisessä työympäristössä.

Empaattisuus mahdollistaa asioiden tarkastelemisen toiselta näkökannalta, vaikka se olisi täysin ristiriidassa omasi kanssa. Jos ajatusmalli on syvällä oman kansan perinteessä, on hyvin vaikea olla asiasta täysin toista mieltä. Jokainen meistä haluaa tulla hyväksytyksi oman yhteisönsä keskuudessa. Tämän vuoksi toisen kulttuurin ja maan asenteiden tunteminen auttaa meitä ymmärtämään kollegan, esimiehen tai liiketuttavan ajatusmaailmaa.

Toinen tärkeä ominaisuus niin työntekijällä kuin esimiehellä on aito motivaatio oppia ja yrittää ymmärtää kulttuurieroja paremmin. Jos minkäänlaista motivaatiota kansainvälisyyteen ei löydy, on mielestäni turha kiusata itseään ja muita työyhteisön jäseniä. Aito kiinnostus näkyy ja auttaa kehittymään työssä, jolloin toiminta tehostuu. Myös yksi, ellei tärkein, ominaisuus on mielestäni nöyryys. Nöyrä työntekijä kunnioittaa muita ja ottaa muut huomioon.

Varsinkin esimiehen ominaisuudet ovat avainasemassa, sillä hänen tulee tunnistaa vahvuudet ja heikkoudet sekä valvoa ryhmän oikean suunnan seuraamista. Omasta mielestäni johtajaksi tulisi valikoida kokenut, nöyrä ja itsensä tunteva henkilö. Jos esimies ei ole kykeneväinen tunnistamaan, mikä johtaa hyvään, hän ei voi tietoisesti ohjata toimintaa oikeaan suuntaan, saati arvioida työyhteisön jäsenten toimintaa tyydyttävällä tavalla.

Tutkimuksen edetessä huomasin myös, että suunnitelmallisuus ja tiedon hankinta ovat olennaisimpia tekijöitä onnistumisessa. Hyvien käytäntöjen jakaminen ja perusteellisen ohjeistuksen laatiminen ei vie liikaa resursseja ja se maksaa itsensä takaisin tulevaisuudessa päällekkäiseltä selvittelyltä säästymisenä. Ei kuitenkaan riitä, että ohjeet on laadittu, vaan niihin perehtymiseen tulee panostaa. Tämä tukee yksilön onnistumista kansainvälisissä tilanteissa, mikä kasvattaa itseluottamusta ja motivaatiota.

Tutkimukseni perusteella huomasin, että monikulttuurisessa ympäristössä henkilöstön yhteen saattaminen vaatii enemmän niin sanottujen pehmeiden arvojen korostamista, sillä toimintatavat ovat lähtökohtaisesti hyvin paljon erilaisemmat kuin kansallisessa työyhteisössä. Yksi asia meitä kaikkia ihmisiä globaalisti kuitenkin yhdistää eli jokainen haluaa tulla kuulluksi ja nähdyksi. Työpaikalla tulee pyrkiä henkilökohtaisten suhteiden rakentamiseen ja avoimeen kommunikointiin, jolloin toisen kulttuurin edustajien ymmärtäminen helpottuu.

Oman kokemukseni mukainen tunne on ollut se, että työpaikoilla työnteko on äärimmäisen tehokasta ja tekeminen keskittyy jatkuvaan tehtävien priorisointiin. Tällöin suurin osa ajasta kuluu työtehtävistä suoriutumiseen. Ehkä hankalasti mitattavissa olevat eri kulttuurien tuntemuksesta aiheutuvat hyödyt jäävät näkyvämpien tulosten jalkoihin. Operatiivisten toimintojen hyödyt ovat näkyvämpiä ja ne on helpompi arvioida. Monikulttuurisuuden hyötyjen hankalaan mitattavuuteen ei kuitenkaan mielestäni kannata tuudittautua, vaan kannustan lähtemään liikkeelle pienillä muutoksilla yrityksessä. Muutosten määrätietoinen läpivieminen, vaikka ne olisivat pieniä, saattaa osoittaa tien kehittyneempään tapaan tehdä töitä.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

Bartlett, C., Davidsson, A. 2003. Improve Your Global Competence. Helsinki. Multikustannus/Multiprint Oy.

Helsilä, M. 2008. Käytännön henkilöstötyö. Tampere. Tammi.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. WSOYpro.

Morrison, J. 2006. The International Business Environment. Global and Local Marketplaces in a Changing World. Second edition. Palgrave Macmillan.

Mäkiluoto, M. 2003. Multicultural leadership, strategies for Improved Performance. Helsinki. Multikustannus/Multiprint Oy.

Salonen, P. 2007. Onnistu suuressa maailmassa. Helsinki. Talentum.

Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tampere. Esa Print Oy.

Tomalin, B. Nicks, M. 2007. The World's business cultures and how to unlock them. London. Thorogood Publishing.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki. Edita Prima Oy.

### Lainsäädäntö

Työsopimuslaki	26.1.2001/55.	(Viitattu	5.10.2011).	Saatavissa
	<a href="http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055">http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055</a> .			

Yhdenvertaisuuslaki	20.1.2004/21.	(Viitattu	5.10.2011).	Saatavissa
	<a href="http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021">http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021</a> .			

Työturvallisuuslaki	23.8.2002.	(Viitattu	5.10.2011).	Saatavissa
	<a href="http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738">http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738</a> .			

Ulkomaalaislaki	30.4.2004/301.	(Viitattu	1.9.2011).	Saatavissa
	<a href="http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040301">http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040301</a> .			

### Sähköiset lähteet

Helsingin Sanomat 2011. Suomenkin kansantalous taipuu – kokonaistuotannon kasvu hidastuu tuntuvasti. Viitattu 7.10.2011. [Www.hs.fi](http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Liikenne+Maailmantalous+menossa+huolestuttavaan+suuntaan/1135268578868) > talous > artikkeli > Liikenne+Maailmantalous+menossa+huolestuttavaan+suuntaan/1135268578868

Palkansaajien tutkimuslaitos. Suomen kansantalous taipuu – kokonaistuotannon kasvu hidastuu tuntuvasti. Viitattu 7.10.2011. [www.labour.fi](http://www.labour.fi) > talousennuste.